

三胞集团条线管理制度

三集信企[2015] 第二版

第一条 目的

为保证三胞集团下属企业与集团的工作统筹一致，实现高效协同，特制订本制度。

第二条 适用范围

本制度适用于三胞集团及下属企业之间的管理关系，各下属企业应参照本制度拟定与本公司实际情况相符的实施细则或制度报集团审定后执行。

第三条 概念定义

一、**条线**：集团与下属企业及其下属机构履行同一或相似职能的部门及岗位的统称。

二、**条线管理**：根据矩阵化管理的要求及集团定位，集团的相关中心（部门）对下属企业及其下属机构的对应中心（部门、岗位）采取的管理方式。

三、**双汇报管理**：由某一中心（部门）的条线对应职能的上级组织分管领导岗和条线部门所在组织的最高行政领导岗对该中心（部门）负责人岗共同进行管理的方式。

四、**监督管理部门**：集团对下属企业负有监督管理职能的部门，如财务、资金、预算、审计、独立监察等部门。

第四条 条线对应关系

三胞集团现有财务、资金、预算、人力资源、行政、信企、战略与投资、法务、机要、文化品牌、等职能或业务条线，其中：

垂直条线：大财务（财务、资金、预算、法务、审计）、人力。

非垂直条线：行政、信企、战略与投资、机要、文化品牌、

集团和下属企业的条线部门、岗位具体对应关系见附件一：集团、下属企业条线匹配表。集团 IT&企业管理中心将根据集团和下属企业组织及部门职责的调整，对条线匹配表进行修订并在内网中发布。

第五条 条线管理

三胞集团对条线的管理分为两种类型：**垂直条线管理**和**非垂直条线管理**。

一、垂直条线管理：

存在监督管理职能的条线的部门对下属企业的对应部门/岗位实行垂直条线管理，垂直条线管理采取双汇报的管理方式：

双汇报即下属企业或其下属的分公司的某一部门/岗位，第一汇报人是集团/下属企业对应条线职能的分管领导岗，对条线的部门人事、业务事项具有主要审定权；第二汇报人是下属企业的总裁/总经理岗，对条线事项只具有审核建议权及部分审定权。（权限详见集团及各下属企业财务审批权限实施细则）

条线岗位	第一汇报岗	第二汇报岗
下属企业分公司	下属企业分管副总裁/ 副总经理	分公司总经理
下属企业	集团总裁室分管领导	下属企业负责人

垂直条线集团条线上级部门对条线工作既有管理职责，又有指导与协同职责。

二、非垂直条线管理：

无监督管理职能的条线部门实行非垂直条线管理，下属企业或其分公司的某一部门/岗位实行单汇报，只向下属企业或其分公司的总裁/总经理岗汇报。

非垂直条线集团条线上级部门对条线工作有指导与协同职责，但无管理职责。

第六条 条线部门的责权

垂直条线部门和非垂直条线指导部门的权限按照董事长审批权限、部门职责及相关制度流程执行。

一、垂直条线管理职责

垂直条线管理部门对条线工作负有管理职责，涉及垂直条线的人事任命、重点工作审批必须由第一汇报人和第二汇报人双签，双签存在分歧的上报至上一级组织人力部门仲裁，涉及垂直条线的绩效考核，第一汇报人对下属占有 70%的考核权，第二汇报人占有 30%的考核权，集团对下属企业垂直管理的部门具体职责是：

- 1、对体系内条线工作计划及预算的管理；
- 2、对条线重点工作的管理和监督；
- 3、对条线相关人事任命的管理，其中职级在 M8-M9/P8-P9 范围内的审定权归分管的集总室领导， M10/P10 的审定权归集团总裁， M11/P11 以上人员审定权归董事长；
- 4、需董事长审定的下属企业事项，提供参谋建议；
- 5、体系内条线部门之间的工作协同；
- 6、对董事长思想、要求的学习与传达；
- 7、对下级条线部门具有考核权。

二、非垂直条线指导职责

非垂直条线部门对条线工作负有指导与协同职责，并参与对条线下级部门的年度绩效考核，其中非垂直条线对条线工作占有 30%的考核权，条线具体所在经营主体负责人对条线具有 70%的考核权，具体职责是：

- 1、对条线重点工作的业务指导；
- 2、对董事长指定的下属企业事项，提供参谋建议；
- 3、体系内条线部门之间的工作协同；
- 4、对董事长思想、要求的学习与传达。

为了履行条线管理和指导职责，提高条线管理效率，条线各部门/岗位间应保持通畅的日常沟通，并建立工作协同、指导机制。

第七条 条线沟通原则

一、条线沟通原则上应首先由集团与下属企业条线部门负责人之间沟通（原则上，职级在 M10/P10 以上人员才有跨下属企业沟通权）；

二、部门负责人之间沟通不能达成一致的，可再与下属企业分管条线的总裁室领导沟通；

三、沟通还不能达成一致的，可继续由集团分管条线的集总室领导与下属企业负责人沟通；

四、集团、下属企业部门负责人或分管领导沟通达成一致的，下属企业相关人员需及时将沟通结果向企业负责人汇报；

五、重大问题或沟通后最终无法达成一致的，报集团总裁或董事长仲裁。

第八条 条线上报、下发文件原则

一、下属企业上报集团审批的规则

1、下属企业垂直条线文件需经分管副总裁/副总经理签字，并抄送企业负责人后，上报至董办机要秘书登记签收，交由联系该企业的董事长助理负责文件流转，并呈报董事长/授权人审批，审批后由董办机要秘书将文件下发；

2、下属企业非垂直条线文件需经企业负责人签字后，上报至董办机要秘书登记签收，交由联系该企业的董事长助理负责文件流转，并呈报董事长/授权人审批，审批后由董办机要秘书将文件下发；

3、特别紧急的文件，由企业负责人经分管董办的集总室领导确认后，直接报董事长审批。

二、集团向下属企业下发条线通知的规则

1、垂直条线垂直管理类通知，由集团条线部门先征求下属企业条线分管领导意见，并呈报分管助理室的集总室领导审批，审批同意后下发。如企业负责人对下达的通知有不同意见，可与分管条线的集总室领导沟通，协调不了的报董事长仲裁；

2、非垂直条线会议类通知、上报/报备材料类通知（法定）、董事长指定办理事项类通知等，由集团条线部门或联系该企业的董事长助理先征求下属企业条线分管领导意见，并呈报分管助理室的集总室领导审批，审批同意后下发；

第九条 条线例会

一、垂直条线例会

1、垂直条线工作例会由集团总裁或集团总裁室分管领导召集，其中财务条线的季度会议及其他垂直条线的半年度会议由集团总裁或授权人召集；

2、参加人员为体系内垂直条线各部门负责人/岗位，会议每月召开，具体时间由召集人通知；

3、例会主要议题为月度工作计划完成情况及下月工作计划通报，条线重点工作指导及要求传达，条线协同事项讨论。

二、非垂直条线例会

1、非垂直条线工作例会由集团总裁室分管领导召集；

2、参加人员应包含体系内本条线各部门负责人/岗位，会议每季度召开，具体时间由召集人通知；

3、例会主要议题为条线协同事项跟踪及讨论、条线重大事项参谋建议、条线工作要求传达。

根据管理需要，部分条线工作例会可以联合召开。

第十条 本制度的执行责任岗、培训责任岗及检查责任岗


1、执行责任岗：集团及下属企业各部门全体人员；

2、培训责任岗：集团及下属企业部门负责人；

3、检查责任岗：集团各部门负责人。

第十一条 本制度的解释权归集团 IT&企业管理中心。

第十二条 本制度自签发之日起执行。

附件：集团、下属企业条线匹配表

签发：

二〇一五年九月二十八日